

### It pays to be good!? Über Heuchelei in der Wirtschaft und die (Un)Moral dahinter

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nixdorf, C. P. (2020). *It pays to be good!? Über Heuchelei in der Wirtschaft und die (Un)Moral dahinter*. Hannover.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67507-7>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more information see:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>



# **It pays to be good!?**

**Über Heuchelei in der Wirtschaft  
und die (Un)Moral dahinter**

Christian Philipp Nixdorf  
Hannover, den 20.03.2020

## **In aller Kürze – Worum es geht**

„*The social responsibility of business is to increase its profits*“ schrieb Milton Friedman vor gut 50 Jahren. Heute würden immer wenige Menschen dem zustimmen. Mehr und mehr Verbraucher legen heutzutage Wert auf die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen wie auch auf Nachhaltigkeit in der Güterproduktion. Verbraucher erwarten immer öfter, dass Unternehmen sich zur sozialen Verantwortung bekennen und das zeigen. Zwischen Reden und Handeln herrscht diesbezüglich aber eine Diskrepanz. Unternehmen heucheln weltweit und alltäglich. Das tun sie allerdings oftmals keineswegs aus niederen Motiven, sondern deshalb, weil sie unterschiedliche Zielgruppen bedienen (wollen) und in einem weltweiten Konkurrenzkampf stehen. Wer sich immer moralisch integer verhält, läuft Gefahr, im Wettbewerb zurückzufallen, wenn Konkurrenten das nicht tun und dadurch Vorteile erlangen. Davon abgesehen gibt es neben Verbrauchern, die nachhaltige Produkte verlangen, auch jene, die vor allem günstige Produkte erwarten. Will ein Unternehmen beide Gruppen bedienen, ist ein gewisses Maß an Heuchelei vonnöten. Im Text wird das beschrieben.

### **Inhalt**

Premium Greenwashing	4
Unternehmen heucheln massiv	6
Ehrlich währt nicht immer am längsten	8
I contradict myself. I am large, I contain multitudes	11
Heuchelei ist ein universelles Phänomen	13
Two roads diverged – Organisationales Heucheln	14
Wie viel Heuchelei ist noch vertretbar?	15
Heuchelei ist nicht per se unmoralisch	16
Literatur	18



# *The Road Not Taken*

*by Robert Frost*

*Two roads diverged in a yellow wood,  
And sorry I could not travel both  
And be one traveler, long I stood  
And looked down one as far as I could  
To where it bent in the undergrowth;*

*Then took the other, as just as fair,  
And having perhaps the better claim,  
Because it was grassy and wanted wear;  
Though as for that the passing there  
Had worn them really about the same,*

*And both that morning equally lay  
In leaves no step had trodden black.  
Oh, I kept the first for another day!  
Yet knowing how way leads on to way,  
I doubted if I should ever come back.*

*I shall be telling this with a sigh  
Somewhere ages and ages hence:  
Two roads diverged in a wood, and I  
—I took the one less traveled by,  
And that has made all the difference*



## Premium Greenwashing

Blicken wir zum Anfang einmal kurz zurück. 18 Jahre zurück. Ins Jahr 2002. Damals, beim Spatenstich für das Porsche-Werk in Leipzig sang Porsche-Chef Wendelin Wiedeking ein Hohelied auf den Standort Deutschland. So jedenfalls beschreibt es Harry Pretzlaff in der Stuttgarter Zeitung vom 30.08.2017. In dessen Artikel wird über die Verlagerung der Produktion des Porsche Cayenne aus dem Leipziger Werk in das Werk in Bratislava berichtet. Damals, 2002, konnte von einer Verlagerung aber noch keine Rede sein. Ganz im Gegenteil. „Made in Germany ist für Porsche kein Lippenbekenntnis, sondern ein knallharter Wettbewerbsfaktor“, betonte Wiedeking damals laut Pretzlaff. Nur mit deutscher Qualitätsarbeit „können wir einen Premiumpreis für ein Premiumprodukt rechtfertigen“, so die Aussage des damaligen Porsche-Chefs. „Genau genommen wurden in Leipzig allerdings nur der Motor und das Fahrwerk eingebaut. Der Großteil der Fertigung fand im slowakischen VW-Werk Bratislava statt“, erläutert Pretzlaff. Vier Jahre später, im Mai 2006, begab es sich, dass Wiedeking sich genötigt sah, die Spekulationen um die Zukunft des Porsche-Standortes in Leipzig zu beenden, die in den Jahren zuvor aufgekommen waren. Auf einer Pressekonferenz im Beisein des damaligen Bundesverkehrsministers Wolfgang Tiefensee gab Wiedeking bekannt, dass der Porsche Cayenne auch zukünftig in Leipzig produziert werde. Zudem erklärte er, dass Porsche auf staatliche Subventionen in Höhe von 80 Millionen Euro verzichten werde. Man habe es, so Wiedeking, nicht nötig, eine Marke wie Porsche subventionieren zu lassen. Außerdem könne die wirtschaftlich schwache Region das Geld besser brauchen und für sinnvolle Projekte einsetzen. Logisch, dass der Verkehrsminister entzückt war. Die Landeskasse war entlastet, der Minister fand Erwähnung in den Medien und Wiedeking heimste als Star des Tages Lob ein. Es stellt sich freilich die Frage, warum ein börsennotierter Automobilkonzern freiwillig auf die in Aussicht gestellten Subventionsgelder verzichtet. Woher kommt das? Ist die Entscheidung dem moralischen Gewissen geschuldet, oder steckt rationales Kalkül dahinter?

Die wohl offensichtlichste Antwort ist: Es zahlt sich aus. Es stärkt das Image von Porsche als Erfolgsmarke, wenn medienwirksam auf staatliche Zuwendungen verzichtet wird. Wiedeking hat früh erkannt, dass es mehr Gewinne verspricht, wenn nicht jeder Euro an jeder Stelle mitgenommen wird, wo es prinzipiell möglich wäre. Warum dem so ist, erläutert er in seinem Buch *Anders ist Besser* (2006, S. 18) wie folgt: „Soziale Verantwortung und Gewinnorientierung gehen eine höchst vorteilhafte Symbiose ein, und das Unternehmen thesauriert darüber hinaus soziales Kapital durch Glaubwürdigkeit bei den Kunden und in der Öffentlichkeit. [...] Natürlich hätten wir das Geld gut gebrauchen können, auf einen zweistelligen Millionenbetrag verzichtet man nicht so einfach. Dennoch lässt sich eindeutig feststellen, dass dem Unternehmen nichts, aber auch gar nichts durch den Verzicht auf die Subventionen in Leipzig entgangen ist. Ganz im Gegenteil: Porsche hat gewonnen, weil das Image des Unternehmens davon profitiert. [...] Wir haben mit unserer Entscheidung soziales Kapital aufgebaut, das ist viel wichtiger. Denn mit guten Imagewerten verdient Porsche gutes Geld, nicht nur in einem Jahr, mit einer Zahlung, sondern auf Dauer.“ Ein gutes Image zahlt sich aus. Wenn ein Unternehmen über ein hohes soziales Kapital verfügt, dann erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass ein höherer Profit erwirtschaftet werden kann. Wenn

Verfügbarkeit, Qualität und Preis diverser Produkte sich immer mehr angleichen, sind es in erster Linie das Image und der Bekanntheitsgrad, die über den Kauf eines Produktes entscheiden. Aus diesem Grund versuchen die meisten Unternehmen, sich ein Alleinstellungsmerkmal zu erschaffen, das Kunden mit der Marke in Verbindung bringen. So finanzierte McDonalds den Bau von Schulen in Afrika, während die Krombacher-Brauerei ihr Image aufpolierte, indem sie Waldflächen in Südamerika für den Erhalt des Regenwaldes aufkaufte. Nestlé und Mondelez setzen sich eigenen Bekundungen nach für eine Ausweitung von *Fairtrade*-Kaffee- und Kakao ein. Die Beispiele ließen sich noch lange fortsetzen, denn ähnliche Initiativen hat fast jedes Großunternehmen vorzuweisen. Thomas Fuster bringt das in der Neuen Zürcher Zeitung vom 01.11.2019 auf den Punkt. In dicken Reports breiten Unternehmen, schreibt er, „ihre Leistungen bezüglich «corporate social responsibility» aus. Tue Gutes und sprich publikumswirksam darüber, lautet das Credo dieser Wälzer. Sie sollen zeigen, dass das Unternehmen sich längst nicht mehr damit begnügt, bloss gute Produkte für zufriedene Kunden herzustellen. Es trachtet auch danach, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.“ Von Kritikern wird für solche Strategien der Begriff *Greenwashing* verwendet. Das bedeutet, sich durch prestigeträchtige Feigenblatt-Projekte als nachhaltig und ökologisch sensibilisiert zu präsentieren, wobei das Kerngeschäft allerdings in der Regel kaum von jener Nachhaltigkeit zeugt, welche die Projekte suggerieren.

Dass die im Rahmen von Nachhaltigkeitsprojekten propagierten Ideale der großen Konzerne mitunter Lippenbekenntnisse sind, wird deutlich daran, dass dieselben Unternehmen, die von sozialer Verantwortung reden, vielfach nicht nur in demokratischen Staaten agieren, sondern auch in Ländern, in denen Menschenrechte sträflich missachtet werden. Man investiere auch in unfreien Staaten, weil das zur gesellschaftlichen Öffnung beitragen könne, lautet oft das hervorgebrachte Argument. Das mag stimmen. Auch stimmt es allerdings, dass die Regierungen dieser Staaten dadurch Legitimation erfahren. Geld stinkt eben nicht – und gute Geschäfte lassen sich auch mit absolutistischen Regimen machen, die, wie Saudi-Arabien, Kritiker einsperren oder, wie im Falle des Journalisten Jamal Kashoggi, ermorden (lassen). Großkonzerne investieren im Land dennoch gerne, genau wie in China. Gemein ist den Strategien vieler Großunternehmen, dass sie ein manchmal gigantisches Ausmaß an Heuchelei zu erkennen geben. Der UN-Sonderberichterstatter für das Recht auf Nahrung, Jean Ziegler, beschrieb das schon vor 12 Jahren in *Das Imperium der Schande* (2008, S. 235 ff.). Am Beispiel des Weltkonzerns Nestlé erläutert Ziegler, wie das Unternehmen sich einerseits rühmt, den Zugang zu Trinkwasser und Milchpulver in Afrika verbessern zu wollen, es andererseits aber durch eine rigide Preisgestaltung für viele Menschen in der Region verunmöglicht, diese Produkte zu konsumieren. Gleichsam ist im Kakaoanbau in armen Ländern Afrikas und Südamerikas Kinderarbeit noch immer weit verbreitet. Zudem werden im Kaffee- und Kakaoanbau seitens diverser Zulieferer von Nestlé, Mondelez, Mars und Co. gesundheitsschädliche Pestizide eingesetzt. Umwelt und Menschen in Ländern mit geringen Sozialstandards arbeiten oftmals unter krankmachenden Bedingungen. Sie erzeugen jene Produkte oder Produkt-Teile, die Länder der westlichen Welt, die sich hohe Sozialstandards auf die Fahne geschrieben haben, nachfragen. Wie genau die produziert werden, wollen oft aber weder die auftraggebenden Unternehmen noch die nachfragenden Verbraucher so genau wissen, solange der Preis stimmt.

## Unternehmen heucheln massiv

Katja Scherer zitiert Friedel Hütz-Adams vom Südwind Institut in ihrem Artikel *Der bittere Beigeschmack der Schokolade* in der Süddeutschen Zeitung vom 02.01.2018 mit den Worten: „Trotz aller Initiativen im Kakaoanbau ist es bisher nicht gelungen, die Lebensbedingungen der Bauern wesentlich zu verbessern.“ Scherer schreibt, dass Hütz-Adams zufolge allein in Ghana und der Elfenbeinküste „mehr als zwei Millionen Minderjährige [arbeiten] [...]“. Die schweren Kakaosäcke schinden ihre Rücken, Pestizide lassen ihre Gesichter aufquellen, Schlangenbisse oder Fleischwunden durch Macheten können tödlich sein. [...] Der Markt für Kakao ist ein perfektes Beispiel dafür, was alles schiefgehen kann, wenn westliche Großkonzerne mit nicht organisierten Kleinbauern zusammenarbeiten, wenn sich die eine Seite den Renditeforderungen ihrer Anleger verpflichtet fühlt und die andere ums Überleben kämpft.“ Nestlé und Mondelez machen in den Industrieländern des Westens mit Werbekampagnen für ihr verschwindend geringes Kontingent an fair gehandeltem Kaffee und Bio-Schokolade auf sich aufmerksam. Sie investieren unter 1 % ihres Gewinns in Hilfsprojekte, allerdings ein Vielfaches dessen in die werbewirksame Vermarktung ihres vermeintlich sozialen Engagements. Ganz ähnlich verhält es sich bei Unternehmen, die im Rahmen der digitalen Ökonomie in den letzten 20 Jahren zu einer globalen Größe gelangt sind: Google und Apple etwa, die beiden größten Unternehmen im Silicon Valley. „Don’t be evil“ – so lautete jahrelang Googles inoffizieller Verhaltenskodex. Das jedoch ist schon lange Vergangenheit. Heute steht Google vielfach in der Kritik. Der laxer Umgang mit dem Datenschutz, die Beteiligung des Konzerns an militärischen Projekten und der immens hohe Stromverbrauch, den die Google-Dienstleistungen verursachen, lassen so manche Kritiker zum Schluss kommen, dass sich Google von seinem einstigen Verhaltenskodex weit entfernt hat.

Nicht von ungefähr schreibt Marcus Schuler im Artikel *20 Jahre Google* im Deutschlandfunk vom 04.09.2018: „Politiker in den USA und Europa hinterfragen mittlerweile die Marktmacht des Konzerns. Zeitungsverlage sehen ihre Existenz bedroht, weil Google Nachrichtenschnipsel aus deren Online-Angeboten zeigt und daneben Werbung platziert. Schon zweimal verdonnerte die EU den Konzern zu Geldstrafen von 2,4 und 4,3 Milliarden Euro. Einmal wegen unfairen Verhaltens bei der Shopping-Suche und ein anderes Mal im Zusammenhang mit Android.“ Auch das soziale Engagement von Apple lohnt, näher betrachtet zu werden. Jeremias Radke (2015) hat es getan. Er erklärt, der I-Phone-Hersteller scheine „sich zum grünen Paulus gewandelt zu haben und tut viel, um den Klimawandel zu stoppen und Angestellte im eigenen Unternehmen und bei Zulieferbetrieben mit Würde und Respekt zu behandeln [...]“. Apple kaufe, so erklärt Radke „ganze Wälder, beteiligt sich am Clean-Water-Programm, deckt die eigene Stromversorgung überwiegend aus regenerativen Energien, arbeitet mit gemeinnützigen Organisationen zusammen und sammelt Spenden im Kampf gegen AIDS, Tuberkulose und Malaria.“ Das hört sich toll an. Radke postuliert indes ebenfalls, dass Apple mithin kaum mehr *Greenwashing* betreibe und sich lediglich an neuen Ansprüchen der Zielgruppe ausrichte. Die verlange, so Radke, „nicht mehr nur nach stilvollen und hochwertigen Produkten. Auch ökologisch und fair produziert sollen sie sein. Das sind sie aber nicht, und daran ändert auch Apples *Greenwashing* nichts. Beispiel: Obwohl Apple mit dem

iPhone 6 erneut Rekordgewinne einstreicht, machen die Personalkosten in der Herstellung gerade einmal 2 Prozent aus. Entsprechend mies sind die Arbeitsbedingungen, wie die Bürgerrechtsbewegung China Labour Watch letztes Jahr belegt hat. Viel zu junge ArbeiterInnen montierten für einen Stundenlohn von gerade mal 1,10 Euro in 16-Stunden-Schichten iPhones.“ Hinzu kommt, dass gerade in den Zulieferbetrieben des I-Phone-Herstellers noch schlimmere Arbeitsbedingungen herrschen und dass es oft Kinder sind, die unter enorm gesundheitsschädlichen Bedingungen das Metall abbauen, das für die Herstellung der Apple-Produkte benötigt wird. Konkludent machen diverse Bürgerrechtler und Journalisten immer wieder auf skandalöse Zustände bei Apple und/oder dessen Zulieferern aufmerksam (siehe Zerfaß 2011, Becker 2013 & 2014 sowie Ludwig 2016). Dass Apples soziales und ökologisches Engagement wirklich ehrlich ist, kann daher bezweifelt werden. *Im Tal der Heuchler* betitelt Jürgen Schmieder denn auch seinen Artikel von 04.08.2017 in der Süddeutschen Zeitung, in dem er auf die Doppelzüngigkeit prestigeträchtiger Tech-Unternehmen aus dem Silicon Valley eingeht. Diese rühmen sich, die Welt zu einem besseren Ort machen zu wollen. Wenn es indes ums große Geschäft geht, schreibt Schmieder, „wird der moralische Anspruch erkennbar gedimmt. Ganz neu ist der Vorwurf der Heuchelei ja nicht - etwa wenn die Unternehmen weltweit nach Steuerschlupflöchern fahnden, um möglichst viel Geld in die eigenen Kassen zu lenken; oder wenn sie sich um den Schutz von geistigem Eigentum vor allem dann scheren, sobald es sich um ihr geistiges Eigentum handelt. Eine Studie der Harvard University zeigte bereits im Jahr 2011, dass Software-Firmen wie McAfee, Netsweeper und Websense ihre Produkte an Regierungen von Staaten wie Ägypten, Libyen und Syrien verkauft hatten, die dort dann zur Zensur unerwünschter Inhalte missbraucht wurden.“

Es stellt sich daher die Frage, wie es um das vermeintliche soziale Engagement von Unternehmen wirklich steht. Das Argument, dass viele Konzerne das Reden über die vermeintlichen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und das Fokussieren des Umweltschutzes in ihren Dependancen sowie in ihren Zuliefererbetrieben in Entwicklungs- und Schwellenländern nur als Vorwand nutzt, um das eigene Image bei gut situierten Verbrauchern in Industriestaaten aufzubessern, ist eines, für das sich zahlreiche Belege finden lassen. Mittels werbewirksamer Image-Kampagnen schaffen Unternehmen soziales Kapital – durch ausbeuterische Praxis indes ganz reales. „Wir würden ja gerne, aber die Aktionäre verlangen...“ – das kann und wird als wirtschaftliches Universal-Argument gegen die Reduzierung dieser moralischen Ambiguität dann immer gerne vorgetragen. Das Credo lautet: Reden und tatsächlich danach Handeln sind zwei unterschiedliche Paar Schuhe. Das nicht nur bei Google, Apple, Nestlé und Mondelez, sondern in nahezu jedem börsennotierten Unternehmen, wo die Ausschüttung hoher Dividenden prioritär ist gegenüber der nachhaltigen Verbesserung von Arbeits- und Umweltbedingungen. So auch beim eingangs erwähnten Automobilhersteller Porsche. Auf der Homepage des Sportwagenherstellers etwa heißt es, dass Nachhaltigkeit „ein zentrales Unternehmensziel bei Porsche“ sei. Man versuche, so die Werbebotschaft, „CO2 entlang der kompletten Wertschöpfungskette zu reduzieren.“ Des Weiteren werde man „mit der Einführung von Porsche Impact fortan die Emissionen des Fuhrparks der Porsche AG kompensieren.“ Die Realität sieht laut Spiegel-Online vom 02.07.2019 indes so aus, dass im Porsche Cayenne von 2015 (der bis 2017 in Leipzig gefertigt wurde) ein 3,0-Liter-TDI-Motor (VW



EA897) verbaut ist, für den maximal ein NO<sub>x</sub>-Ausstoß von 80 mg/km erlaubt ist. Der Wagen stößt aber, so skizzieren die SPIEGEL-Journalisten, „mit 340 Milligramm das 4,2-fache des Grenzwertes aus. Im Sportmodus stößt das Fahrzeug bei gleicher Fahrweise und gleichen Randbedingungen zudem fast doppelt so viel NO<sub>x</sub> aus wie im normalen Fahrmodus.“ Auch die imageträchtige Aussage des damaligen Porsche-Chefs Wendelin Wiedeking, auf Subventionen zu verzichten, weil Porsche diese nicht nötig hätte, erwies sich bereits 2012 als Geschwätz von gestern, zumal Porsche dann doch einen Antrag auf staatliche Subventionen für die Erweiterung des Leipziger Luxuswagenwerkes in Höhe von 44 Millionen Euro annahm. Vom Bund der Steuerzahler erhielt der Luxus sportwagen-Hersteller 2012 daher den Negativpreis *Schleudersachse 2012*. Auf der Homepage des Bundes der Steuerzahler Sachsen e. V. heißt es dazu: „Während der einstige Unternehmenschef Wendelin Wiedeking bei der Ansiedlung von Porsche in Leipzig vor zehn Jahren auf 50 Millionen Euro verzichtet habe, wolle das neue Management für die Erweiterung nun sogar bis zu 100 Millionen Euro Fördergeld einstreichen. [...] Die Marke Porsche verliere ein Alleinstellungsmerkmal und der Steuerzahler eine Menge Geld.“ Pikant ist, dass Wendelin Wiedeking für seinen Verzicht auf Subventionen 2004 noch den *Sächsischen Steuerzahlerpreis* erhalten hatte. 8 Jahre später wollte der hochprofitable Automobilkonzern VW, der 2009 Porsche übernommen hatte, dann Staatshilfe für die Produktion ihrer Luxusschlitten. Als die Staatsanwaltschaft Stuttgart den Sportwagenbauer 2019 dann noch verurteilte, 535 Millionen Euro Bußgeld zu zahlen aufgrund seiner Verwicklung ab 2009 in den VW-Diesel-Skandal, war Porsches Image als vermeintlich nachhaltiger Edel-Hersteller endgültig diskreditiert.

### **Ehrlich währt *nicht* immer am längsten**

Dass manche der Manager und Ingenieure bei VW unmoralisch gehandelt haben, ist evident. Doch VW ist nur ein Beispiel unter vielen. Es gibt Dutzende andere Unternehmen sämtlicher Branchen, die man hier in den Ring werfen könnte. Große, weltweit tätige börsennotierte Konzerne, die sagen, sie würden die Arbeitsbedingungen in ihren (Zulieferer)Betrieben streng überprüfen, sich für Umweltschutz stark machen und auf gesundheitsschädliche Substanzen in der Produktion verzichten, das dann aber nur ungenügend, oder nur im Rahmen von Feigenblatt-Projekten, tun. Dass Unternehmen sich rühmen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, dann dennoch Geschäfte mit Regierungen machen, die sich um Menschenrechte wenig scheren, ist keine Seltenheit. Es ist kapitalistischer Alltag. Dass Unternehmen zwar auf ihrem Heimatmarkt die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, in ihren Produktionsstätten in Entwicklungs- und Schwellenländern aber nicht so genau hinsehen und davon profitieren, dass dort oft weniger strenge Umwelt- und Arbeitsschutz-Vorschriften existieren, ist ebenfalls keine neue Erkenntnis. Doch obgleich viele Menschen dieses Agieren von Großkonzernen als kritikwürdig geißeln, sollte einmal - ganz emotionslos - über die Gründe für die gezeigte Heuchelei nachgedacht werden. Bevor Unternehmen an den Pranger gestellt werden, bevor eine „Shitstorm-Kampagne“ gegen sie gestartet wird und bevor sie mittels antikapitalistischer Fundamentalkritik zu diskreditieren versucht werden, sollte ein jeder Kritiker, der an ernsthafter Reflexion interessiert ist, sich folgendes fragen: Was wären die Konsequenzen, wenn die kritisierten, teils gar verachteten, Unternehmen unter den

gegebenen Umständen so moralisch integer agierten, wie die Kritiker es verlangen? Was würde dann passieren? Mit Sicherheit lässt sich das nicht sagen. Wer etwas wirtschaftliches Grundwissen mitbringt und sich der hohen globalen Vernetzung der Wirtschaft bewusst ist, kann wohl zu folgendem Schluss kommen: Zu vermuten ist, dass viele Unternehmen schon bald nicht mehr konkurrenzfähig wären, wenn sie weniger ambivalent agierten. Das ginge eine gewisse Zeit gut. Vielleicht würden manche Unternehmen dadurch sogar ein paar neue Kunden aus dem Kreis der bisherigen Kritiker und Boykotteure gewinnen. Sehr wahrscheinlich würden sie jedoch noch weit mehr Kunden verlieren. Denn die Verhaltensänderung hin zu mehr gelebter Moral ist nicht umsonst zu haben. Moralität kostet Geld, welches letztlich in das Produkt eingepreist wird. Kurzum: Es wird (zumeist) teurer. Wenn das geschieht, zeigt sich plötzlich, dass viele Verbraucher nicht minder heuchlerisch sind als Unternehmen. Viele Kunden antworten in Befragungen nämlich sozial erwünscht. Sie erklären, dass sie natürlich bereit wären, für fair produzierte Waren mehr zu zahlen. Häufig ist die Realität im Handel eine andere. Unternehmen erleben das wieder und wieder. Selbst wenn neben der Packung des regulär produzierten Kaffees die mit dem fair produzierten liegt, greift das Gros der Verbraucher, darunter selbst die Gutverdiener, doch zum günstigeren Produkt – vor allem die preissensiblen deutschen Verbraucher. Dieses Beispiel macht eines ganz deutlich: Unternehmen sind mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Regierungen wünschen sich, dass Unternehmen in ihren Ländern investieren und sich an der Verbesserung der Infrastruktur beteiligen. Unternehmen sollen Arbeitsplätze schaffen, Steuern zahlen und sich an alle Gesetze im Land halten. Arbeitnehmer wollen, dass Unternehmen sie gut bezahlen und lukrative Arbeitsbedingungen bieten. Sie wünschen sich interessante Aufgaben und wollen stolz sein auf das, was sie bei der Arbeit leisten. Die Anteilseigner von Unternehmen verlangen Kapitalgewinne, welche die Grundlage bilden, um das zuvor genannte leisten zu können.

Ein Unternehmen muss prosperieren, um Steuern zahlen, Arbeitsplätze schaffen und gute Arbeitsbedingungen sicherstellen zu können. Damit es das kann, muss es konkurrenzfähig sein. Der Wettbewerb beschränkt sich aber nicht auf das Land, in dem bestimmte Gesetze und Erwartungen bestehen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. In einer globalisierten Welt stehen Unternehmen nicht nur in Konkurrenz zu lokalen Wettbewerbern, sondern zu Unternehmen weltweit. In manchen Ländern werden die bestehenden Gesetze, die sicherstellen sollen, dass Unternehmen sich an „Spielregeln“ halten, streng eingehalten. In anderen weniger streng. Und überhaupt gilt: Die Spielregeln sind nicht für alle gleich, weil die Konzerne ihren jeweiligen Hauptsitz in Ländern mit ganz unterschiedlichen „Spielregeln“ (Gesetze, Verordnungen, stillschweigende Vereinbarungen usw.) haben. Was in Deutschland gilt, gilt in Russland oder Mexiko noch lange nicht – und in China erst recht nicht. Wenn in Schwellenländern in Afrika oder Asien nicht so auf die Einhaltung von Umwelt- und Arbeitsstandards geachtet wird wie in westlichen Industriestaaten, erlangen Unternehmen dort einen potenziellen Wettbewerbsvorteil. Die Unternehmen, die sich an die „Spielregeln“ halten, müssen dadurch, dass sie bessere Löhne zahlen und höhere Prüfkosten haben, in aller Regel ihre Preise für angebotene Produkte und Dienstleistungen höher ansetzen, als es die Konkurrenz tut, die ob der Verletzung der „Spielregeln“ weniger Kosten hat. Das Einpreisen der Einhaltung hoher Arbeitsrechts- und Umwelt-Standards wäre kein Problem, wenn

die Konsumenten ihrerseits bereit wären, moralisch integrires Handeln kollektiv dadurch zu würdigen, dass sie dem teureren Produkt bzw. der Dienstleistung den Vorzug gegenüber dem gäben, was unter schlechteren Bedingungen produziert wird. Doch wie gesagt: Das geschieht kaum. Auf Dauer werden Unternehmen, die fair „spielen“, in die Insolvenz getrieben, wenn andere unfair „spielen“. Anschaulich erläutert das der Wirtschaftsethiker Karl Homann (2004, S. 45) im Interview mit Friederike Knüpling und Dirk Schönlebe. Er meint: „Wenn immer diejenigen sich eine goldene Nase verdienen, die korrumpieren, die schlechte Produkte zu überhöhten Preisen anbieten, die Steuern hinterziehen, die Umwelt verschmutzen, dann kann der Unternehmer bei seiner Moral nicht lange bleiben – weil er sonst vom Markt fliegt. Durch die Konkurrenz wird die Moral in Schwierigkeiten gebracht. Eben das macht es so schwierig, dem Anspruch gerecht werden zu können, es allen gerecht machen zu wollen und moralisch integer zu wirtschaften.“ Weiter erklärt Homann: „Nehmen wir an, ein Unternehmer verhält sich unmoralisch. Die Leute denken gleich, das ist die Profitgier der Unternehmer. Ich dagegen denke, das liegt nur an den Bedingungen. Zum Beispiel finden die wenigsten Unternehmer, dass die Umwelt zu wichtig genommen wird. Wenn sie trotzdem umweltschädlich handeln, liegt das viel eher daran, dass andere das vormachen. Das kann Unternehmen dazu zwingen, zu unmoralischen Mitteln zu greifen.“

Homann legt dar, dass das unmoralische Handeln von Unternehmen auch jene in die Bredouille bringt, die sich moralisch verhalten wollen. Sie geraten unter Zugzwang, ihre eigenen Standards irgendwann zu unterlaufen, obgleich sie das nicht wollen. Sie können sich dem oft nicht verschließen, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen. Unternehmen reagieren darauf mit Heuchelei. Diese ist eine probate, manchmal gar einzig praktikable Reaktion, mit diesem Dilemma umzugehen. Das zu sagen impliziert kein Gutheißen krimineller Machenschaften. Wer gegen Gesetze verstößt, muss bestraft werden. Die Verantwortung dafür obliegt dem Staat, der die Gesetze, die Rahmenordnungen, erlässt. Er muss deren Einhaltung überprüfen und bei Nicht-Einhaltung ahnden, meint Homann im Diskussionspapier *Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik?* (2008, S. 8). Der Ethiker erklärt: „Dass die moralisch erwünschten Systemergebnisse erzielt werden, hängt von einer geeigneten Rahmenordnung ab, die die eigeninteressierten Handlungen so kanalisiert, dass die guten Ergebnisse für alle herauskommen. Sie sind Ergebnisse menschlichen Handelns, aber nicht des Wollens der Akteure. Sie stellen sich ein als nichtintendierte Resultate intentionaler, aber eigeninteressiert-intentionaler, Entscheidungen der Akteure.“ Homann entlässt die Unternehmen mit dieser Aussage keineswegs aus der Verantwortung. Er macht nur deutlich, dass von Unternehmen, die im Weltmarkt unter Konkurrenzdruck stehen, nicht verlangt werden kann, Opfer zu bringen, die ihren Interessen grundlegend widersprechen. Unternehmen haben das Interesse, Gewinne zu erwirtschaften. Kein Unternehmen hat ein Interesse daran, seine Arbeiter auszubeuten und die Umwelt zu schädigen. Sicher: Das passiert. Beides sind Handlungen, die vollzogen werden, um Gewinne zu erwirtschaften. Das ist die Intention dahinter. Wenn allerdings weltweit einzuhaltende Mindeststandards in Bezug auf Arbeitsrechte und Umweltschutz gelten - und deren Nicht-Einhaltung geahndet wird - kann sich kein Unternehmen durch *Foul Play* mehr einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn es auf Kosten der Arbeiterschaft und Umwelt wirtschaftet. Wenn bestehende Regeln kontrolliert und eingehalten werden, ist ein gegenteiliger

Effekt wahrscheinlich: Dass Unternehmen erfolgreich(er) sind, die ein gutes Image haben (weil sie nachhaltig wirtschaften) und bei denen Menschen gerne arbeiten (weil die Arbeitsbedingungen gut sind). Dass sich das illusorisch anhört, liegt daran, dass viele Unternehmen weltweit agieren, die meisten Gesetze zum Schutz vor Ausbeutung aber nur lokal gelten. Viele aufstrebende Schwellenländer versuchen, sich durch eine sehr industriefreundliche Gesetzgebung, in der die Einhaltung von Arbeits- und Umweltstandards nicht prioritär ist, einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. In Entwicklungsländern kommt hinzu, dass die rechtliche Infrastruktur oft noch unterentwickelt ist, so dass zwar Schutzrechte für Arbeitnehmer und Gesetze für Umweltschutz vorhanden sind, es um deren Kontrolle und die Ahndung bei Nicht-Einhaltung aber nicht zum Besten bestellt ist. Die Konsequenz dessen, dass Unternehmen weltweit konkurrieren, ist, dass jene Unternehmen, die sich moralisch verhalten (wollen), Gefahr laufen, vom Markt zu verschwinden, wenn die Konkurrenten es ihnen nicht gleichtun, sondern Gesetze missachten, Schlupflöcher ausnutzen und sich somit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. „Ehrlich währt am längsten“ – das ist zwar ein bekanntes Sprichwort, in einem Umfeld, in dem die Ehrlichen mit Unehrliehen konkurrieren, sind die Ehrlichen jedoch oftmals die Dummen. Es ist naiv, von Unternehmen Moralität zu fordern, wenn deren Konkurrenz unmoralisch agiert. Das führte nämlich *nicht* zu mehr Moralität, sondern allenfalls zu mehr Heuchelei – oder, wenn die unterbleibt, zu mehr Insolvenzen.

### **I contradict myself. I am large, I contain multitudes**

Unternehmen, die fragwürdige Geschäfte mit diktatorischen Regimen tätigen, über die Ausbeutung von Arbeitern in ihren Zulieferer-Betrieben hinwegsehen, umweltschädliche Produkte herstellen (lassen), Preise für Arzneimittel hochtreiben, Patente auf von Kleinbauern dringend benötigtes Saatgut anmelden, kriminell handeln oder sich sonst wie nicht dergestalt verhalten, wie es der kollektiven Moral-Norm in einer Gesellschaft entspricht, geben das in den seltensten Fällen offen zu. Kein Wunder, denn logischerweise kommt es in der Öffentlichkeit schlecht an, zu postulieren, dass man die Arbeiterschaft ausbeutet, Steuerschlupflöcher nutzt und die Umwelt belastet. Eine Ausnahme gibt es allenfalls dann, wenn der CEO einer Firma sich vor die Presse stellt, das eigene Fehlverhalten unumwunden zugibt, sich selbst geißelt und in bester Büsser-Pose Besserung gelobt. Wenn das gut vorbereitet, gut in Szene gesetzt und mit den richtigen Signalwörtern hervorgebracht wird, lässt sich aus der plakativen Büsser-Pose im Gusto einer Transformation vom Saulus zum Paulus im Idealfall sogar noch Kapital schlagen. Dafür, dass das gelingt, sorgen Corporate-Social-Responsibility-Berater und Social-Media-Manager. Ihr Job ist es, ein stringentes Narrativ zu kreieren, das der Ambiguität des realen Handelns trotzt. Sie werden dafür bezahlt, CEOs (vordergründig) den Wert der Demut zu erläutern und so sicherzustellen, dass die unternehmerische Heuchelei in einem glaubhaften, vom Gros der relevanten Öffentlichkeit akzeptierten, Gewand daherkommt (zum Nutzen der Demut als Führungshaltung siehe auch Nixdorf 2020). Die Realität ist indes häufig, dass unternehmerisches Reden und Handeln nur lose gekoppelt sind. Zu reden ist für Unternehmen heute, wo Social-Media-Kanäle, Messenger-Apps, Internet-Blogs und Online-Foren den Bereich der klassischen Publizistik stark erweitert haben, wichtiger denn je. Unternehmen müssen nicht mehr nur gute (oder billige) Produkte oder Dienstleistungen anbieten,



sie müssen das auch konstant publik machen. Und das nicht nur via Radio, Internet, Fernsehen oder Print, sondern auf allen modernen Kanälen, möglichst schnell und oft, inhaltlich sowie von der Präsentation her angepasst an die jeweilige Zielgruppe – von SPIEGEL, ZEIT, Frankfurter Allgemeinen Zeitung, BILD und WELT über YouTube und Facebook bis hin zu Twitter und Instagram. Das Narrativ vom moralisch integren Unternehmen muss auf allen Kanälen überzeugend sein. Es beeinflusst die Verbraucher deutlich. Denn was immer diese von der Welt, inklusive der (Werbe)Welt der Unternehmen, wissen, wissen sie - in erster Linie - über die Massenmedien, erklärte Niklas Luhmann (1995) schon vor 25 Jahren. Unternehmen müssen diese Medien daher (wie auch Regierungen) für sich nutzbar machen. Eben das tun sie in aller Regel auch – und zwar gut. Edward Bernays, der Neffe Sigmund Freuds, wusste das schon vor 92 Jahren in seinem für die Werbe- und Marketing-Welt wegweisenden Referenzwerk *Propaganda* (1928) zu berichten. Darauf, dass Reden und Handeln (in der medialen Darstellung von Unternehmen wie auch in anderen Kontexten) nur lose gekoppelt sind, verweist der schwedische Organisationsforscher Nils Brunsson in *The Organization of Hypocrisy* (1989). Er erklärt darin, dass Unternehmen neben *Decisions* und *Action* auch *Talk* produzieren (müssen). Organisationen stehen in konstantem Austausch mit ihrer Umwelt. Sie müssen auf Veränderungen in Markt, Politik und Gesellschaft ständig reagieren. Sie haben ihre Existenz und ihr Handeln stets zu legitimieren. Sie geben Entscheidungen, Leitlinien und Reformen bekannt und kommunizieren mit ihrem Umfeld, ihren Kunden, potenziellen Nachfragern und Konkurrenten.

Unternehmen versprechen das eine, nur um dann ganz anders zu handeln, als sie zuvor gesagt haben – doch nicht etwa, weil sie intendiert unmoralisch wären. Wie gesagt, tun sie es oft deshalb, weil der Weltmarkt ein solches Handeln erfordert. Viele Menschen stören sich an Ambiguität. Sie ist eine Belastung, da sie die Grenze dessen, was wir als richtig oder falsch werten, unkonturiert lässt. In der Ambiguität verflüssigen sich Gewissheiten. Eine psychische Entlastung kann es versprechen, widersprüchliche Anforderungen und Ziele aufzulösen. Danach streben die meisten Menschen – im Privatleben ebenso wie als Mitarbeitende in Unternehmen. Für Unternehmen ist die Auflösung von Ambiguität allerdings mit Risiken verbunden. Für sie ist Nicht-Festlegung meist praktikabel, da es in einer inkonsistenten Umwelt, die sich rasant verändert und in der viele Anspruchsgruppen bedient werden müssen, wenig Sinn macht, einer Linie moralischer Integrität und Eindeutigkeit bedingungslos treu zu bleiben. Stefan Kühl (2007, S. 16) nennt den Grund dafür: „Damit würde man dann zwar dem Anspruch von Reinheit und Konsistenz genügen, gleichzeitig aber in vielen Gruppen an Unterstützung verlieren. Die Logik ist simpel: Entscheidet man sich grundlegend für die eine, dann bleibt die andere Seite notgedrungen unbefriedigt – ein hohes Risiko für Organisationen.“ Um ihre Kundengruppe zu maximieren, wollen und müssen es viele Unternehmen möglichst vielen Menschen recht machen. Weil Unternehmen unterschiedliche Kunden haben/gewinnen wollen, und weil sie daneben noch Stakeholder wie Politiker und Aktionäre zufriedenstellen müssen, ist die Konsistenz ihres moralischen Handelns nicht immer gegeben. Sie entscheiden sich dann nicht für eine Seite, sondern für alle. Eine rhetorische Frage Walt Whitmans (2006, S. 69, zit. nach Kay 2011, S. 161) spiegelt dieses Ambivalenz-Credo wider: „Do I contradict myself? Very well then, I contradict myself. I am large, I contain multitudes.“

## Heuchelei ist ein universelles Phänomen

Es stimmt also: Unternehmen heucheln. Wir Verbraucher tun es jedoch genauso. Wir lesen Artikel über schlimme Arbeitsbedingungen bei Amazon, kaufen allerdings immer mehr dort. Anders wäre kaum zu erklären, dass der US-Internet-Gigant seinen Umsatz in Deutschland in den letzten 10 Jahren kontinuierlich steigern konnte von 5,3 Milliarden US-Dollar im Jahr 2010 auf 19,88 Milliarden im Jahr 2018 (Quelle: Statista.com). Viele von uns kaufen billiges Fleisch und billige Kleidung, fliegen mit dem Flugzeug in den Urlaub und fahren lieber mit dem Auto zum Einkaufen als mit dem Bus oder der Straßenbahn. Gleichzeitig beschweren wir uns über die schlimmen Arbeitsbedingungen in der Paketdienstleister-Branche, in Schlachthöfen und Sweatshops, über Massentierhaltung, über zu viele Abgase in den Innenstädten und allgemein über die Erderwärmung. Das Phänomen ist immer gleich: Wenn das Eintreten für bessere Produktions-, Arbeits- und Umweltbedingungen sowie für mehr Tierschutz in der Realität bedeutet, Einschnitte in der eigenen Lebensweise hinzunehmen, individuell also Verzicht zu üben, ist die Reaktion vieler Verbraucher etwas, was in der englischsprachigen Welt unter dem Ausdruck NIMBY bekannt ist: *Not in my Back Yard*. Das jedenfalls sagen viele Menschen (auch jene, die z. B. mehr regenerative Energie befürworten), wenn es plötzlich gilt, dem hehren Ideal auch Taten folgen zu lassen, etwa im Hinblick auf das Zulassen des Aufstellens von Windkrafträdern und Stromleitungen in der Nähe des eigenen Hauses. In Nachbars Garten ja – aber doch nicht in meinem!

Es muss was getan werden, nur nicht durch mich – das ist eine allzu verbreitete Einstellung. Sie zeigt sich auch daran, dass nur eine verschwindend geringe Zahl an Verbrauchern bereit ist, einen 10 Cent Aufschlag pro Liter Milch für deren Erzeuger zu zahlen oder fair gehandelte Produkte wie Kaffee, Tee, Kakao, Bananen etc. zu kaufen, die 30-50 % mehr kosten als die nicht fair produzierten Waren. Kurzum *könnten* wir alle mehr für Nachhaltigkeit tun. Die Realität ist allerdings: Nur die wenigsten von uns tun es. Wir heucheln genauso wie die Unternehmen. Statt nur diese zu verurteilen, müssen wir uns also auch selbst an die eigene Nase fassen. Dies gilt genauso für den Staat. Der Bundespräsident mag in Reden gerne den Moralapostel geben, doch ist Doppelzüngigkeit im Staat genauso gang und gäbe wie in der Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ein Beispiel gefällt? Bis zum 01.01.1999 war es noch so, dass deutsche Unternehmen keine steuer- oder strafrechtlichen Konsequenzen zu fürchten hatten, wenn sie andere Unternehmen im Ausland bestachen. Zuwendungen im Geschäftsverkehr (ein Euphemismus für Bestechungsgelder) konnten steuerlich als nützliche Aufwendungen verbucht werden. Erst seit dem 01. September 2002 sind alle Schmiergeldzahlungen deutscher Firmen an ausländische Geschäftspartner nicht mehr absetzbar (vgl. Keuchel 2002). Was die Ächtung solcher Schmiergeldzahlungen durch den Gesetzgeber angeht, waren uns die USA, die von Kritikern gerne als Mutterland des Raubtier-Kapitalismus gesehen werden, sogar um über ein Jahrzehnt voraus. In den USA ist dies immerhin schon seit den 1980er-Jahren ein zu ahndendes Verbrechen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Darauf, dass korrupte Praktiken von Konzernen weltweit indes auch nach 1999 nicht endeten, verweist Cord Jakobeit (2010). Er erklärt bezugnehmen auf die Ergebnisse des *Bribe Payers*

## Two roads diverged – Organisationales Heucheln

Obgleich alle Menschen anfällig für Heuchelei sind, gibt es in Bezug auf deren Institutionalisierung einen zentralen Unterschied, was die Effektivität dessen anbelangt, wie (gut) geheuchelt werden kann. Wirtschaftsunternehmen, NGO und Regierungen können besser heucheln als Einzelpersonen, da sie sich durch Heuchelei eine Handlungsoption schaffen, die einzelne Menschen nicht haben. Sie können sprichwörtlich zweigleisig fahren. Beispielhaft verdeutlicht: Ein Mensch hat, wenn er an einer Weggabelung steht, vier Optionen. Er kann (1) stehen bleiben, (2) umkehren, (3) nach links oder (4) nach rechts weiterlaufen. Der amerikanische Dichter Robert Frost hat der Reflexion dessen mit *The Road not Taken* ein vielfach interpretiertes Gedicht gewidmet. Nicht ohne Grund leitet es diesen Aufsatz ein. Ein einzelner Mensch kann immer nur eine der oben genannten Optionen bedienen. Er kann nicht gleichzeitig nach links und nach rechts laufen. Ein Unternehmen oder eine Regierung hingegen kann das sehr wohl. Organisationen können Abteilungen ausbilden. Die eine Abteilung nimmt den rechten, die andere den linken Weg. Ein Nahrungsmittelkonzern wie Nestlé kann sich für mehr nachhaltige Produkte entscheiden und *Fairtrade*-Bio-Produkte anbieten, genauso aber konventionell produzierte Massenware im Angebot haben. Auch die Mode-Branche tut das. Die Modekonzerne H&M und C&A setzen sowohl auf *Fast Fashion* wie auch auf Produkte aus Bio-Baumwolle. Sie bedienen damit nicht nur eine Käufer-Klientel, sondern mehrere. Von manchen Verbrauchern und NGO wird ihnen deshalb Heuchelei vorgeworfen, weil sie A sagen und dann neben A auch noch B machen.

Ein aktuelles Beispiel dafür, dass zwei Wege eingeschlagen werden, lieferte unlängst Siemens. Auf der Homepage des deutschen Ingenieursgiganten, auf der Siemens auf die eigene Umweltverantwortung eingeht, heißt es: „Bei Siemens definieren wir nachhaltige Entwicklung als das Mittel, profitables und langfristiges Wachstum zu erzielen. Dabei orientieren wir uns extern an der UN Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und streben intern eine Balance entlang der Dimensionen Mensch, Umwelt und Gewinn an.“ Ein Teil des Balanceaktes Mensch, Umwelt und Gewinn des Siemens-Konzerns, der bis 2030 die Klimaneutralität anstrebt, ist es, eine Zugsignalanlage für ein umstrittenes Kohlebergwerk in Australien zu liefern. Dort will die Adani Group eines der größten Kohlebergwerke der Welt bauen, obgleich das Projekt von Umweltschützern seit Jahren bekämpft wird. Als das publik wurde und als mit Protesten der *Fridays for Future* Bewegung darauf reagiert wurde, handelte Siemens-Chef Joe Kaeser. Er bot der 23-jährigen *Fridays for Future*-Aktivistin Luisa Neubauer einen Platz im Aufsichtsrat der Siemens-Unternehmenstochter Siemens

---

*Index* (BPI), der von Transparency International (TI) seit 1999 erhoben wird: „Nach dem jüngsten BPI von 2008 rangieren die USA bei der Einschätzung, inwieweit transnationale Unternehmen aus einem Land Bestechungsgeld zahlen, lediglich im gehobenen Mittelfeld. [...] Auch Deutschland nimmt nur eine Position im gehobenen Mittelfeld ein [...].“ Jakobeits Fazit: „Den Unternehmen sind ihre Aufträge wichtiger als gesetzliche Bestimmungen oder die hauseigenen Compliance-Abteilungen. Offensichtlich ist es noch ein weiter Weg, bis Schmiergeldzahlungen nicht mehr zur gängigen Geschäftspraxis transnationaler Unternehmen gehören.“

Energy an (vgl. Ismar & Ngyuen 2020). Das umweltschädliche Handeln von Siemens (Lieferung der Signalanlage) sollte beibehalten, die Kritik daran aber durch die Berufung Neubauers besänftigt werden. Viele Menschen meinen, das sei ein einfach zu durchschauendes PR-Manöver. Die Süddeutsche Zeitung betitelte es am 12.01.2020 über „Kaesers unmoralisches Angebot“. Nur was ist eigentlich unmoralisch an besagtem Angebot? Kaesers primäre Aufgabe als CEO von Siemens ist es, dafür zu sorgen, dass Siemens prosperiert. Er muss das Unternehmen konkurrenzfähig halten. Ein gutes Image in Sachen Nachhaltigkeit ist nur ein Faktor, damit das gelingt. Ein anderer ist Verlässlichkeit gegenüber Kunden. Siemens hat der Adani Group die Lieferung zugesagt und sich vertraglich dazu verpflichtet. Jetzt einen Rückzieher zu machen, weil seitens Klimaaktivisten Protest kommt, hätte Siemens den Ruf einbringen können, unzuverlässig zu sein. Auch hätte dies für die Umwelt keinen Unterschied gemacht, da dann ein Konkurrent von Siemens die Signalanlage geliefert hätte. Davon abgesehen geht das Umwelt-Engagement von Siemens weit über das hinaus, was manche andere Konzerne leisten. So hat der Konzern, glaubt man den konzerneigenen *Nachhaltigkeitsinformationen 2019*, die eigenen Emissionen seit dem Geschäftsjahr 2014 um ca. 41 % reduziert, „von 2,2 Millionen Tonnen auf 1,3 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> im Geschäftsjahr 2019.“ Siemens geht eine Selbstverpflichtung zur Emissionsreduzierung ein, tätigt indes weiterhin Geschäfte, die eine negative CO<sub>2</sub>-Bilanz ausweisen. Das ist heuchlerisch, nur eben nötig, um unterschiedliche Anspruchsgruppen zu bedienen. Rein ökonomisch betrachtet ist es profitabel, widersprüchlich zu agieren. Eben, indem man sich verpflichtet, weniger CO<sub>2</sub> zu emittieren, man dennoch eine Signalanlage für ein Kohlebergwerk liefert. Oder, um auf die Lebensmittelindustrie zu sprechen zu kommen, indem der Lohn von Erntearbeitern auf Kakaoplantagen gedrückt wird, um konventionelle Schokoladenprodukte kostengünstig anzubieten, aber auch Geld in den Ausbau der *fairtrade*-Infrastruktur investiert wird. So gewinnt man Kunden mit verschiedensten Präferenzen und kommt neuer Konkurrenz durch Öko-Anbieter zuvor. Der Widerspruch zahlt sich aus. Für Großkonzerne, die mehr als nur eine Nische bedienen wollen, die sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen an möglichst viele Verbraucher richten, sind heuchlerische Aussagen und scheinheiliges Handeln im professionellen Gewand geradezu überlebenswichtig.

### **Wie viel Heuchelei ist noch vertretbar?**

Es drängt sich allerdings die Frage auf, wie viel Widerspruch sein darf. Wie viel Heuchelei ist noch vertretbar? Und wo bleibt bei all der Heuchelei eigentlich die Moral? Oder besser: Kann es so etwas wie moralisch-wirtschaftliches Handeln überhaupt geben? Oder gibt es nur entweder ein wirtschaftliches oder ein moralisches Handeln? Dirk Baecker schreibt in *Postheroisches Management* (1994, S. 147), dass das Problem mit Wirtschaft und Moral vor allem darin liege, „dass es keinen kategorischen Imperativ gibt, aus dem alle konkreten Fragen deduziert werden können; keinen Moralkodex, in dem nicht Werte vorkommen, die untereinander konfliktieren; keine Möglichkeit, die Wertvorstellungen aller Individuen so zu aggregieren, dass eine konsensuelle kollektive Wertordnung zustande kommt.“ Im Klartext: Wenn es tatsächlich so etwas wie eine Wirtschaftsmoral gäbe, so könne sie immer nur lokale Berechtigung ohne universalen Anspruch haben und müsse zudem aufpassen, dass sie nicht zu einem einfachen Legitimationskitsch ratloser



Unternehmen verkomme. Doch von Legitimationskitsch hielt auch der Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman wenig. Seiner Auffassung nach ist in der Wirtschaft kein Platz für intendierte Moral oder für soziale Umverteilung. Denn, so Friedmans Überzeugung: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman 1970, S. 122). Wolfgang Streeck greift das in seinem Aufsatz *Wirtschaft und Moral* (2007, S. 13 f.) auf und schreibt: „Wer egoistisch handelt, so das dialektische Kernstück der liberalen Aufklärung, handelt eben dadurch moralisch, und wer moralisch handeln will, muss egoistisch handeln, auch wenn es ihm noch so gegen den moralischen Strich gehen mag. Moral [...] findet sich nicht in den Intentionen der Handelnden, sondern in ihrem unintendierten Resultat.“ Dieser Logik nach macht es keinen Sinn, zu versuchen, in der Wirtschaft moralisch zu handeln. Es ist sogar schädlich. Dass Egoismus das individuelle Fortkommen erleichtern kann, mag stimmen. Ob die Wirtschaft aber ganz aus der sozialen Verantwortung entlassen werden kann, ohne den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu zerstören, der auch eine Grundlage für wirtschaftliches Handeln ist, ist doch fraglich. Bereits Mark Granovetter (1985, S. 481 f.) verwies auf die Notwendigkeit der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns, zumal jedem wirtschaftlichen Agieren soziale Beziehungen zugrunde liegen. Es bedarf eines Mindestmaßes an moralischen Standards, die garantieren, dass Wirtschaftspartner zueinanderfinden, dass Verträge geschlossen und eingehalten werden. Kurz: Es bedarf reziproker Werte, denen sich sämtliche Interaktionspartner in der Wirtschaft und Gesellschaft verpflichtet fühlen (müssen).

### **Heuchelei ist nicht per se unmoralisch**

Natürlich ist es nun keinesfalls so, dass eine rein profitorientierte Wirtschaft, die aus jeglicher moralischen Verantwortung entlassen wäre, automatisch alle moralischen Standards über den Haufen werfen würde. Denn würden Wirtschaftsunternehmen dies tun, und hätten sie überhaupt kein Bewusstsein mehr von Moral, dann müssten sie sich wohl kaum dem Hilfsmittel der Heuchelei bedienen. Kein Unternehmen kann sich den moralischen Standards entziehen, die eine Gesellschaft prägen. Unternehmen wie Wal-Mart, die Telekom und die Deutsche Bank mussten das auf schmerzliche Weise feststellen: Durch massiven Umsatzeinbruch. Diese Unternehmen verstießen in ihrer Geldpolitik, ihrer Unternehmensausrichtung oder in ihrem Umgang mit Kunden und Mitarbeitern gegen das vorherrschende Moralempfinden. Sie büßten zeitweise an sozialer Einbettung ein. Weniger davon aber heißt weniger soziale Akzeptanz – und zumeist auch weniger Profit. In diesem Sinne kann also klar gesagt werden, dass Unternehmen sich schon aus legitimatorischen Gründen der Moral bedienen, wenn sie ihre soziale Verantwortung bekunden. Man könnte auch sagen, dass Moral wirtschaftlich ist, weil sie profitabel ist. Das jedoch nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und wenn sich alle an diese halten. Wenn alle sich an die „Spielregeln“ halten, ist Moralität im Reden und Handeln ein Wettbewerbsvorteil. Wenn andere die Regeln missachten, wird sie zum Wettbewerbsnachteil. Wäre moralisches Verhalten systematisch nicht vorteilhaft, hätte es im freien Wettbewerb keine Chance. Das wissen viele Unternehmen – und sie verhalten sich entsprechend dem Motto: *It pays to be (seen as) good!* Eine interessante Abschlussfrage ist nun, ob man bei Wirtschaftsunternehmen, die nur aus ökonomischem Kalkül heraus moralisch handeln, überhaupt von einem echten moralischen Handeln sprechen kann.

Diese Frage kann hier nicht beantwortet werden. Es ist jedoch auch gar nicht unbedingt nötig, darauf eine Antwort zu geben. Denn solange überhaupt in der Form gehandelt wird, dass neben dem reinen Erwirtschaften von Profiten auch ein positiver Gesamtnutzen für die Gesellschaft entsteht, ist es müßig, darüber zu streiten, ob dabei »intendiert« moralisch gehandelt wurde. Denn entscheidend ist schließlich, was am Ende rauskommt. Individuelles Vorteilsstreben schließt moralisches Verhalten nicht aus. Ein moralisierendes Gebaren geht nicht nur am individuellen Vorteilsstreben eines jeden Menschen vorbei, es widerspricht auch der ökonomischen Logik. Es führt in einer freien Marktwirtschaft schnell in den Ruin.

Wir sollten daher tunlichst vermeiden, in ein starres Schwarz/Weiß-Denken im Sinne von Moral hier/Wirtschaft dort zu verfallen. Insbesondere sollten wir uns davor hüten, Unternehmen per se unter den Generalverdacht zu stellen, doch nur Profit ohne soziale Skrupel erwirtschaften zu wollen. Denn, so schreibt Karl Homann (2007, S. 34): Nur „die Unternehmen verfügen über das erforderliche Kapital und über das notwendige Know-how, wie man gesellschaftliche Interaktionsprozesse effizient organisiert.“ Unternehmen werden sich allerdings nur dann aktiv einbringen, wenn sie Vorteile zu erwarten haben. Wer moralisierend und klassenkämpferisch auftritt und „Unternehmen als Gegner einstuft, deren Aktivitäten man ‚bändigen‘ müsse, verliert den potenziell stärksten Partner im Kampf für die ‚bessere Welt‘.“ Kämpfen wir also für diese Welt, aber nicht gegen die Unternehmen, sondern im Wissen darum, dass sie sich heuchlerisch und facettenreich nicht unbedingt aus bösem Willen geben. Sie reagieren damit auf den Markt. Es ist ein systemischer Prozess. Beide Systeme, Markt und Unternehmen, sind durch Widersprüche gekennzeichnet. Die Kundschaft ist es genauso. „Sei selbst die Veränderung, die du in der Welt sehen willst“, hat Mahatma Gandhi einmal gesagt. Ein schöner Satz. Kaum jemand würde dem wohl widersprechen. Es wirklich auch zu »tun«, sich also aktiv für mehr Fairness und Gerechtigkeit einzusetzen, können sich Unternehmen aber nur leisten, wenn die Rahmenbedingungen passen – und wenn die Konkurrenz wie auch die Kunden „mitspielen“. Es reicht dabei nicht, wenn das nur in einem Land wie Deutschland passiert. In einer globalisierten Welt muss es weltweit geschehen. Wer meint, das sei illusorisch, hat Recht. Weil das so ist, werden wir an Stammtischen, in Social-Media-Kanälen und in SPIEGEL, ZEIT, FAZ, WELT und Co. zwei Worte noch häufig lesen, wenn die Wirtschaft thematisiert wird: „Diese Heuchler.“

## Literatur<sup>2</sup>

Baecker, D.: Postheroisches Management. Berlin 1994

Becker, L.: Apple-Zulieferer: weitere Missstände in der iPhone-Produktion. Artikel auf Heise Online vom 19.12.2004. Abrufbar unter: <https://www.heise.de/mac-and-i/meldung/Apple-Zulieferer-weitere-Missstaende-in-der-iPhone-Produktion-2504163.html>

Becker, L.: Neue Vorwürfe gegen Apple-Zulieferer. Artikel auf Heise Online vom 05.09.2013. Abrufbar unter: <https://www.heise.de/mac-and-i/meldung/Neue-Vorwuerfe-gegen-Apple-Zulieferer-1950328.html>

Beise, M.: Kaesers unmoralisches Angebot. Artikel in der Süddeutschen Zeitung vom 12.01. 2020. Abrufbar unter: [https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-kaeser-neubauer-aufsichtsrat-1.475\\_3613?reduced=true](https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-kaeser-neubauer-aufsichtsrat-1.475_3613?reduced=true)

Bernays, E.: Propaganda: Die Kunst der Public Relations. Freiburg i. B. 2011 (ursprünglich New York 1928)

Brunsson, N.: The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Oslo 1989

Bund der Steuerzahler Sachsen e. V.: Schleudersachse 2012. Stütze für Luxus: Porsche fährt den Schleudersachsen ein. Artikel vom 19.09.2012. Abrufbar unter: <https://www.steuerzahler-sachsen.de/Schleudersachse/1410b537/index.html>

Friedman, M.: The social responsibility of business is to increase its profits. In: The New York Times Magazine, 13. September 1970, 32-33, S. 122-126

Fuster, T.: Das edle Unternehmen: Wenn sich Manager als Moralisten üben, endet das oft in der Heuchelei. Artikel in der Neuen Zürcher Zeitung vom 01.11.2019. Abrufbar unter: <https://www.nzz.ch/meinung/das-edle-unternehmen-wenn-sich-manager-als-moralisten-ueben-endet-das-oft-in-der-heuchelei-ld.1519226>

Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91, S. 481-510

Homann, K.: Moral und ökonomisches Gesetz. In: Streeck, W.; Beckert, Jens (Hrsg.): Moralische Voraussetzungen und Grenzen wirtschaftlichen Handelns. Köln 2007, S. 23-36

Homann, K.: Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik? DISKUSSIONSPAPIER NR. 2008-4. Abrufbar unter: [https://www.wcge.org/images/wissenschaft/publikationen/DP\\_2008-4.pdf](https://www.wcge.org/images/wissenschaft/publikationen/DP_2008-4.pdf)

Ismar, G.; Ngyuen, L.: Konzernchef Kaeser lehnt Vorschlag von Neubauer ab. Artikel im Tagesspiegel vom 12.01.2020. Abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/siemens-posten-fuer-wissenschaftler-konzernchef-kaeser-lehnt-vorschlag-von-neubauer-ab/25421526.html>

Jakobei, C.: Große Schmiergeldzahler. Artikel vom 07.09.2010. In: Welt-Sichten. Magazin für globale Entwicklung und ökumenische Zusammenarbeit. Abrufbar unter: <https://www.welt-sichten.org/artikel/3103/grosse-schmiergeldzahler>

Kay, J. : Obliquity. Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly. London 2011

Keuchel, J.: Schmiergeldzahlungen ins Ausland nicht mehr absetzbar Aufseher nehmen Exportwirtschaft ins Visier. Artikel im Handelsblatt vom 14.10.2002. Abrufbar unter: <https://www.handelsblatt.com/archiv/schmiergeldzahlungen-ins-ausland-nicht-mehr-absetzbar-aufseher-nehmen-exportwirtschaft-ins-visier/2203170.html?ticket=ST-1678796-Q0QC37lkYllks2ScwBzv-ap4>

Knüpling, F.; Schönlebe, D.: Es war einmal ein Dorf. Der Wirtschaftsethiker Karl Homann im Interview. In: Sein und Haben. Das Wirtschafts-Heft, Fluter Nr. 10, März 2004, S. 45-46

---

<sup>2</sup> Die Aktualität aller unten aufgelisteten Links wurde zuletzt am 28.01.2020 geprüft.

Kühl, S.: Lob der Heuchelei. Artikel auf ZEIT-Online 39/2007. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2007/39/Scheinheiligkeit>

Ludwig, C.: Was euch Apple nicht über euer iPhone sagt. Artikel im Business Insider vom 24.11.2016. Abrufbar unter: <https://www.businessinsider.de/tech/was-euch-apple-nicht-sagt-2016-11/>

Luhmann N.: Die Realität der Massenmedien. In: Die Realität der Massenmedien. Wiesbaden 1995

Nixdorf, C. P.: Demut Macht Sinn – Über Demut als Führungshaltung. Hannover 2020. Abrufbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/67484>

Porsche: Porsche Impact. Informationen zur Nachhaltigkeit. Abrufbar auf der Porsche-Homepage unter: <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/responsibility/porscheimpact/>

Pretzlaff, H.: Porsche verlagert Produktion. Der Porsche Cayenne verabschiedet sich aus Leipzig- Artikel in der Stuttgarter Zeitung vom 30.08.2017. Abrufbar unter: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.porsche-verlagert-produktion-der-porsche-cayenne-verabschiedet-sich-aus-leipzig.5a479a4f-7418-4f6f-9dad-6244885161a7.html>

Radke, J.: Pro & Contra: Ist Apples soziales und ökologisches Engagement ehrlich? Artikel auf Heise Online vom 02.06.2015. Abrufbar unter: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Pro-Contra-Ist-Apples-soziales-und-oekologisches-Engagement-ehrlich-2677293.html>

Scherer, K.: Der bittere Beigeschmack der Schokolade. Artikel in der Süddeutschen Zeitung vom 02.01.2018. Abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wissen/kakao-anbau-der-bittere-beigeschmack-der-schokolade-1.3809425>

Schesswendter, R.; Radke, J.: Pro & Contra: Ist Apples Engagement ehrlich? Artikel aus Mac & i Heft 3/2015, Seite 7. Abrufbar unter: <https://www.heise.de/mac-and-i/artikel/Pro-Contra-Ist-Apples-Engagement-ehrlich-2672481.html>

Schmieder, J.: Im Tal der Heuchler. Artikel in der Süddeutschen Zeitung vom 04.08.2017. Abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/2.220/amerikansche-it-konzerne-im-tal-der-heuchler-1.3616441>

Schuler, M.: 20 Jahre Google. „Don’t be evil“. Artikel im Deutschlandfunk vom 04.09.2018. Abrufbar unter: [https://www.deutschlandfunk.de/20-jahre-google-dont-be-evil.2907.de.html?dram:article\\_id=427191r](https://www.deutschlandfunk.de/20-jahre-google-dont-be-evil.2907.de.html?dram:article_id=427191r)

Siemens: Nachhaltigkeitsinformationen 2019. Abrufbar unter: <https://new.siemens.com/global/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html>

Streeck, W.: Wirtschaft und Moral. Facetten eines unvermeidlichen Themas In: Streeck, W.; Beckert, J. (Hrsg.): Moralische Voraussetzungen und Grenzen wirtschaftlichen Handelns. Köln 2007, S. 11-21

Tacke, V.: Klassiker der Organisationsforschung (2) – Nils Brunsson. In: OrganisationsEntwicklung 3\_2003, S. 74-79

Wiedeking, W.: Anders ist besser. Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik. München 2006

Zerfaß, F.: Die dunkle Seite des Apple-Imperiums. Artikel im Handelsblatt vom 02.09.2011. Abrufbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/vorwuerfe-aus-china-die-dunkle-seite-des-apple-imperiums/4568050-all.html>

Ziegler, J.: Das Imperium der Schande. München 2008

**Bildnachweis:** Die verwendeten Bilder sind frei zur kommerziellen Nutzung.

Right/Wrong-Schild auf Seite 1: <https://pixabay.com/de/users/tumisu-148124/>

Weggabelung im Wald auf Seite 3: <https://pixabay.com/de/users/keywest3-122514/>